

面向企业信息化的咨询业——机遇、现状和运作

马建霞

(中科院资源环境科学信息中心 兰州 730000)

摘要 通过对企业信息化的实质和面向企业信息化的咨询业的内涵的分析,阐述了面向企业信息化的咨询服务的必要性、现状和面向企业信息化的咨询服务的内容。

关键词 企业信息化 咨询 管理咨询 IT咨询

经济全球化和信息网络化的进程,形成了当今世界最为先进的生产力。《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》的报告中指出:“信息化是当今世界经济和社会发展的关键趋势,也是我国产业升级和实现工业化、现代化的关键环节。”企业如何利用现代信息技术,通过信息资源的深入开发和广泛利用,不断提高生产、经营、管理、决策的效率和水平,进而提高企业经济效益和企业竞争力,如何应用信息技术增强企业核心竞争力,实现企业的信息化,成为广大企业关注的焦点。

1 企业信息化的实质

企业信息化不仅是信息技术的延伸,更重要的应该是企业管理与组织管理的延伸。在知识经济时代,工业经济时代的商业规则和“科层制”管理模式已不能使企业适应外部环境,甚至成为企业生存与发展的严重桎梏。在这样的时代环境下,各行各业的企业都自觉或不自觉地从内生一种强烈的对传统管理进行一次崭新变革的需求,这就是今天企业管理领域以业务流程重组(Business Process Reengineering,简称BPR)和企业资源计划系统(Enterprise Resource Planning,简称ERP)应用为核心内容的管理革命。

但是人们在对企业实施业务流程重组的过程中发现,BPR离不开IT技术手段特别是ERP系统的应用。在BPR从思想到现实的转变中,不仅需要信息系统支撑新的业务流程,而且需要信息系统作为一个重要手段起到催化剂的作用。不考虑信息系统的应用,BPR一般是难以达到对管理业绩显著改善的目标。

人们通过ERP系统的应用而进行企业管理手段改造的过程中也发现,ERP系统的应用面临“IT黑洞”的危险,如果在ERP系统应用的同时不对企业业务流程进行重组,ERP系统的应用很难成功和达到预期效果。这样,BPR与ERP系统应用必然地走到了一起,其结合最终变成了现代企业为适应新的竞争环境而进行管理改造的核心内容。

因而,企业信息化的过程,实质上是利用现代化的IT技术手段来实现企业的管理革命。在这个过程中,IT技术和管理的变革是两个互相依赖、不可分割的因素,其最终目标是增强企业核心竞争力,提高企业经济效益。

2 面向企业信息化的咨询服务存在的必然性

2.1 企业在信息化进程中对咨询的需求加大 根据国家经贸委去年进行的企业信息化问卷调查,638户国家重点企业和地方骨干企业“十五”信息化计划投资总额为97.5亿元。按照信息化成功实施必须进行充分的可行性研究和整体规划等咨询服务的客观需要和业界一般标准,咨询费支出占信息化项目总投资的比例应在1%左右,按此比例测算,“十五”期间638户企业应可提供一个32.5亿元的咨询市场规模。另外科技部启动的“制造业信息化工程”和国家经贸委立项的100多家企业信息化项目,都会催生企业对信息化咨询的巨大需求。这表明对面向企业信息化的咨询服务的需求将持续走强。

2.2 企业成功向信息化迈进需要企业、软硬件提供商、咨询公司三方合作 在美国,60%的企业和咨询公司合作,20世纪90年代中期,美国咨询业的营业额突破300亿美元。世界500强企业中,有50%左右的公司拥有自己长期合作的国际著名咨询公司,100%的公司接受过咨询服务。国内企业IT的应用,除少数引入国际化系统的大型项目以外,十几年来一般还都是应用方与建设方简单合作的模式。但实践证明,这种方式很难解决流程改造等问题。在新系统的设计阶段,企业和软、硬件提供方两方合作的机制就存在很大困难。成功企业的信息化进程中必定要涉及三方:企业、软硬件提供商、咨询公司。

在信息化过程中,企业可以自己组织业务人员、管理人员和IT人员进行需求调研、方案设计、软件选型或者拥有强大的IT人员可以自行开发软件。他们的优势在于:对于企业具体问题和需求比较了解,尤其是透彻地知晓企业的各项管理制度和企业文化。劣势在于:利益相关者太多,内部参谋难以推动项目的进行;再者,受思维定势和各种条件制约的影响,内部参谋往往忽略或未意识到企业中的问题,对企业的需求不能清晰地定义和描述;对ERP产品的接触面有限;内部参谋对项目管理的经验也是不够的,对实施ERP系统缺乏成熟的方法论的指导。

软硬件提供商可以直接面对企业进行市场推广、产品功能演示,为企业提供整套的解决方案,并有能力进行产品实施。他们

的优势在于:对自己产品功能有着透彻的了解;有强大的实施案例库和相关知识库作为背后支持。但是软硬件提供商的顾问人员仅仅对自身的软件较为熟悉,而且更为注重技术解决方案,对企业实际管理模式和业务处理流程改进的经验不足。作为软件使用权的出卖方,软硬件提供商的立场往往在于推销自己的产品;而且有的软硬件提供商在卖出产品后,并未尽职尽责地帮助实施;在实施中确实遇到软件功能与企业业务需求难以匹配的情况,软硬件提供商的咨询人员也会想尽办法维护自身产品的权威性,尽量减少源代码的修改。尽管在大多数情况下这种做法是无可厚非的,但是对于对 ERP 产品信息了解甚少的企业来讲,软硬件提供商的“护短”心理是会受到不同程度的怀疑的。

在这种情形下,作为第三方的可以以中立的、客观的态度辅助企业实现信息化的咨询公司,便有了产生和存在的必然性。因为成功的 ERP 实施需要 ERP 系统知识和企业管理思想的紧密结合,这一点往往是企业内部参谋和 ERP 厂商产品咨询人员中任何一方难以单独完成的,而咨询公司的咨询顾问作为独立客观的“第三方”身份出现,具有较好的跨学科的知识结构,辅以实施方法论的指导,在指导企业进行业务流程改造,推行合理化 ERP 工程方面将扮演重要角色,能够在帮助企业实现管理现代化和信息化建设中发挥很大的作用。

2.3 在企业信息化过程中,开展信息化咨询将会降低 IT 黑洞的风险 MIT 在《九十年代的管理》报告中提出了关于“IT 黑洞”的观点。企业对于类似 ERP 的 IT 应用系统也是“爱恨交加”:一方面,不上 ERP 是万万不行的,早上比晚上要好;另一方面,ERP 等 IT 应用项目实施非常复杂与困难,耗费的时间长,而且投入巨大,很多企业担心能否得到满意的回报。统计资料显示,目前我国已经有 2600 多家企业应用 ERP(含早期的 MRPII)系统,但效果并不理想。

对于 IT 黑洞的成因,有专家分析在于三个方面:业务流程与管理基础薄弱;产品与方案选择不当;项目管理混乱。而要避免 IT 黑洞,必须加强业务流程与管理基础、产品与解决方案以及 IT 应用项目管理。IT 应用系统的实施既要精通软件产品,还要精通管理理论与实务、熟悉行业管理模式。而在实践中,IT 系统厂商一般精于产品与技术,而疏于管理实务;而企业自行实施又往往会限于传统和习惯的管理模式与思维以及内部的障碍,而作为第三方的咨询公司则可以协调组织 IT 应用系统的实施,帮助企业实现 IT 应用的预期目标。事实上,很多大的 IT 应用项目的成功几乎离不开专业咨询公司的帮助,例如海尔、联想、长虹、康佳等。在 ERP 产品背后,是众多专业的战略管理咨询和 IT 咨询的支持,这也是国际管理软件企业长期倡导的“管理 + IT”的 ERP 思想精华所在。

3 面向企业信息化的咨询的内涵

国内知名咨询公司总裁张后启博士将目前面向企业信息化的咨询称为 I-Consulting,具体可以展开为以下五层涵义:

3.1 电子商务 重组企业管理模式与业务处理流程,使得企业能够适应“电子商务”环境下交易规则,不仅是现代咨询业对 BPR 咨询业务的一次重大拓展和飞跃,而且开拓出了现代咨询业当前和未来一段时间内的一项重要咨询业务领域。

3.2 面向信息管理 信息的完整性和有效性是企业科学管理和决策的基础。如何及时准确地获取、处理和利用信息是当前企

业管理中最重要问题之一。现代咨询业将会辅助企业制定技术解决方案并利用 IT 技术建立自己的信息管理系统,辅助业利用 Web 技术进行信息发布,辅助企业建立 Intranet 以便从 Internet 上获取信息并在企业内部进行有效地共享,并辅助企业信息进行科学高效的综合利用。

3.3 面向 ERP 系统实施应用 现代企业实现管理信息化的重要手段就是应用 ERP 系统,而且 ERP 系统的成功应用将会极大地提升企业竞争力。ERP 系统应用成功的关键环节就是系统“实施”,现代咨询业将会帮助企业实施 ERP 系统,准确识别并事前防范 ERP 系统实施过程中存在的各种潜在危险,提高 ERP 系统应用成功率,以使 ERP 系统应用达到预期目标。

3.4 面向管理持续改善 企业管理的改善不仅要求企业进行业务流程重组和实施应用 ERP 系统,还需要企业建立管理不断持续改善的机制。现代咨询业将会帮助企业建立个性化管理评价指标体系,并辅助企业不定期地对自己的管理进行自我评价,以达到管理持续改善的目标。此外,现代咨询业还会帮助企业建立知识管理体系和建立知识型组织,以提升企业的长期核心竞争力。

3.5 面向企业国际化发展 随着全球经济一体化进程的推进,企业规模化发展将面对国际化运作的管理问题,其中,IT 和 Internet 技术将起到至关重要的作用,这就需要现代咨询业同时实现国际化发展,以快速响应企业国际化运作过程对 IT 技术应用与维护的需求。现代咨询业在推动企业国际化发展的同时,也将同时实现自身的国际化发展。

4 面向企业信息化的咨询业的发展现状

4.1 IT 企业在向企业信息化咨询方面的拓展 随着 Internet 技术在全球的广泛采用,全球对 Internet 咨询服务的投入正持续看涨。作为提供 Internet 咨询服务的 IT 企业,要想在诱人的 Internet 咨询服务市场中占有一席之地,除了强化为客户服务的意识外,还必须具备全面咨询服务的能力,如提供端到端的解决方案的能力。

据报道,至 2000 年 7 月 31 日结束的财政季度,HP 咨询实现业务收入 18 亿美元,获纯利 1.8 亿美元,咨询顾问达 7000 人。1999 年 IBM 的咨询服务业务部——IBM 全球服务部(IGS)税前收入高达 348 亿美元,占 IBM 总收入的 40% 左右。

4.2 传统管理咨询公司 一些老牌的传统咨询公司也不甘人后,纷纷涉足 IT 咨询业务。例如 Anderson 公司与 Microsoft 联合,组建了 MSO(Microsoft Solution Organizations),以设计、构建和部署基于 Windows 平台的电子商务和企业商务解决方案,服务的用户涵盖从新企业到财富 1000 强(Fortune 1000)。为此,Anderson 已着手培养 2.5 万名 Microsoft 技术咨询专家,并调整全球解决方案中心,以便快捷地开发、交付各种解决方案。

4.3 新型咨询公司 随着 Internet 的发展,涌现了一些以提供 Internet 咨询服务为主业的纯新型咨询公司,如:国内的主要有时代财富、赛迪咨询、BDA China、IDC 等。

据统计,包括 Internet 咨询在内的全球面向企业信息化的咨询业 1998 年的总收入为 594 亿美元,占咨询市场总收入的 2/3;预计到 2004 年,全球市场总值可达 3000 亿美元,其增长速度将两倍于硬件销售市场。

通过对上述现状的分析,我们可以将目前企业信息化咨询业

务提供商分成两类:一类是以技术背景为主的 IT 企业;另一类是以咨询服务见长的专业咨询机构。它们在提供咨询服务时有着不同的特点和优势。IT 企业往往拥有自己的产品、技术和应用系统,有着丰富的系统开发、系统集成经验,而更善于围绕技术范围的“硬”咨询。因此,在提供咨询服务时,IT 企业将更注重从专业技术的角度为客户服务,而往往容易忽视从找准用户企业存在的问题入手,去分析需求;另外,它们在提供系统解决方案时,通常难于突破本企业产品和技术的局限,进而公正客观地采用其他企业更经济、更合适、更先进的产品和技术,而这是 IT 咨询应该避免的。

相比之下,专业咨询公司则往往得益于长期以来积累的丰富咨询经验,它们在挖掘企业存在的问题、企业诊断、开方子,提供宏观发展方向等方面具有得天独厚的优势。在提供咨询服务时,专业咨询公司更善于发现用户业务活动中存在的不足,了解用户的确切需求,从而为用户提供可行的发展思路和对策。但与此同时,专业咨询公司在 IT 专业技术方面却是短项,并缺乏丰富的工程实施经验。而从另一角度看,由于专业咨询公司一般没有自己的产品和技术,因此在为用户提供解决方案时,在产品、技术和系统的选择上,将更加公正客观。

显然,无论哪类企业都不可能为客户提供全面的信息化咨询服务,联合、联盟、外包将是一种理想的咨询业务提供模式。管理咨询公司与 IT 厂商之间的关系日趋紧密是不争的事实,咨询业与 IT 产业之间互相渗透的趋势也表现得日趋明显。这样双方可以做到资源共享,优势互补。咨询业可以说已经融入到了 IT 产业的价值链中。这也是在 IT 技术日新月异的今天,任何形式的咨询想要“最大限度地满足客户需要”所必须做到的事情。

5 面向企业信息化的咨询工作内容

从服务的内容来看,面向企业信息化的咨询应包括管理咨询和 IT 技术咨询两个方面。

具体而言,面向企业信息化的咨询工作的内容包括:

5.1 帮助企业制定 IT 战略规划 咨询公司要分析 ERP 实施前企业所处的环境,企业在行业中的地位及其他竞争者的情况,为企业制定详细的 IT 战略规划,并将其有机地融入到企业的整体战略之中去,培养企业的 IT 能力,充分利用信息技术来提高企业的整体运作水平。

5.2 为企业灌输 ERP 的应用理念 在完成立项分析并初步决定实施 ERP 系统之后,企业的高层和项目组成员由于还没有亲身经历 ERP,无法领会 ERP 的真谛,这就需要咨询公司对企业高层领导及今后 ERP 项目组人员组织进行 ERP 应用理念的灌输。让企业知道,没有“一把手”的领导与推动,这场管理革命就很难在企业取得成功,也就不会达到 ERP 应用会降低企业库存和生产成本、缩短产品生产周期、提高产品质量和客户满意度、减少企业呆坏账、实现对市场的快速反应等预期目标。

5.3 需求分析及 ERP 系统选型 咨询公司要帮助企业进行充分调研和需求分析,甚至对管理流程重新设计,将企业的核心问题归纳出来,分析企业最需要什么样的管理和什么样的管理软件,根据企业的 IT 战略规划和企业信息化的现实和将来的需求,加上自己掌握各家 ERP 产品的特点,从而可以指导和帮助企业制定合适的目标,考察、甄选 ERP 系统、系统集成商等合作伙伴。

5.4 帮助企业进行业务流程重组 BPR 在企业实施 ERP 的过程中,咨询专家深入企业了解企业的运作,深入分析企业现有的业务流程,再根据自己的丰富经验为企业进行规范的业务流程重组,为企业提供最符合企业特性的企业流程建议方案。成功应用 ERP 系统要求将业务流程的调整和重新设计与 ERP 系统的功能应用紧密在一起,同时适当调整企业的竞争策略、组织机构及各岗位职责,并让企业决策层理解和认识到这种改变对于 ERP 系统实施的成功至关重要。

5.5 提供科学的实施方法、严谨的项目管理方法 ERP 应用的关键环节在于系统的实施过程管理。由于 ERP 的实施难度很大,需要有专门的实施方法论的指导,需要一支职业化专门从事软件实施的队伍。咨询公司要建立完备的项目管理体制和运作机制,制定详细的项目实施计划,并实施项目的过程控制,以确保在预期的时间与成本内成功实施 ERP 项目,这正是人们通常所说的“三分软件,七分实施”的道理。

5.6 提供全方位立体式的培训 咨询公司应提供企业成功实施 ERP 所需的全套教育训练课程,包括 ERP 理念、ERP 管理模式、ERP 管理技术及具体业务流程等,通过各种有效途径加强以人为本的管理工作,提高企业主要领导、项目主管、部门领导和业务骨干掌握和运用相关知识的能力,使其迅速转化为现实生产力。同时还要培育企业系统管理和 IT 维护能力,以便 ERP 系统能适应企业的未来变革。

5.7 ERP 应用后的管理持续改善工作 在 ERP 系统成功投入企业运行之后,只是万里长征的开始,企业要把 ERP 应用后的管理持续改善当成重中之重,而这正是 ERP 应用后最核心的工作阶段,也是当前容易被人所忽视的一项工作。ERP 的成功运行标志企业管理水平进入了一个新的境界:管理规范化、流程合理化、工作效率化、管理扁平化、决策数字化等等。

ERP 实施完成后还需专业咨询顾问根据企业管理业务与管理模式,帮助企业设计一整套企业管理绩效变化动态监控报表体系和定制一套评价指标体系,及时发现管理中存在的问题,以便及时纠正和调整管理策略,培训企业如何进行管理水平自我评价,同时帮助企业制定管理水平持续改进计划。

总之,面向企业信息化的咨询成果不再是传统咨询报告的形式,咨询机构向企业提供咨询服务应该是“扶上马,送一程”,是“授之以渔”,而非“授之以鱼”的方式,咨询机构与企业、软硬件提供商的关系应该是合作双赢的关系。

参考文献

- 1 朱亚立. IT 应用咨询——企业信息化成功的保障. <http://www.zdnet.com.cn/>
- 2 程洪雨,尤利群. 我国咨询业的现状与发展对策. <http://www.emkt.com.cn/>
- 3 方家平. 乐观中国网络咨询业. <http://news.enet.com.cn/>
- 4 高 勇. IT 咨询:不是多余的第三者. <http://www.e-works.net.cn/>
- 5 ERP 咨询和顾问服务在选型和实施过程中的重要作用. <http://www.chin-abbc.com.cn>
- 6 张后启. iConsulting 现代咨询业的崛起与发展. <http://www.amteam.org>
- 7 张宏伟. ERP 咨询公司的“供应链管理”. <http://www.e-works.net.cn/>
- 8 李克明. 我国企业信息化咨询市场分析和策略研究. <http://www.cqei.com.cn/>

(责编:钱王京)